

# *Dimensiones de la figura del entrenador profesional en los deportes de equipo*

**Ángel Vales Vázquez**

**Alberto Areces Gayo**

*Ciencias da Actividade Física e o Deporte  
A Coruña*

## **Palabras clave**

entrenador profesional, deportes de equipo, dimensiones y competencias

## **Abstract**

*In this article we ponder on one of the central figures in the phenomenon of sport: the coach. The progressive professionalisation and commercialization experienced in sport today, demands from the professional coach an adaptation to these new circumstances. The classic concept of the coach as a specialist in technical aspects of a concrete sporting modality has been notably overcome lately. As well as being an authentic specialist in his sporting discipline, a coach must have a talent for public relations, the management of human resources and the establishment of sporting projects.*

## **Resumen**

Con el presente artículo se pretende reflexionar acerca de una de las figuras centrales del fenómeno deportivo: el entrenador. La progresiva profesionalización y comercialización sufrida en el deporte en la actualidad, demanda del entrenador profesional una adaptación a estas nuevas circunstancias. El concepto clásico de entrenador como especialista en aspectos técnicos de una modalidad deportiva concreta ha sido notablemente superado en los últimos tiempos. El entrenador además de ser un auténtico especialista en su disciplina deportiva deberá tener buenas aptitudes para las relaciones públicas, gestión de recursos humanos, establecimiento de proyectos deportivos...

## **Introducción**

*El entrenador de deporte profesional, al contrario de la imagen que algunos procuran defender, no es un "superhombre". Tiene sus dudas, miedos, preocupaciones y se equivoca como cualquier ser humano. (Araújo, 1995).*

El conjunto de circunstancias que envuelven actualmente la dirección de grupos humanos con objetivos de rendimiento o alto rendimiento: obtención de resultados exitosos, importante presión social, intereses económicos e incluso políticos elevados... determina que tanto las capacidades como la formación necesaria para tal tarea, no deba detenerse en lo exclusivamente técnico y específico de la materia o profesión en cuestión.

En el ámbito del deporte y más concretamente en el del entrenamiento deportivo profesional, el entrenador representa la máxima autoridad en la conducción de individuos (deportistas) o grupos de élite (equipos), cuya actividad estará orientada, por un lado, a la obtención de un máximo rendimiento en el menor plazo de tiempo posible y, por otro, a la consolidación del mismo a largo plazo. Esta necesidad de obtener resultados exitosos en la competición deportiva, donde los factores de rendimiento suelen presentarse con una configuración compleja, multidimensional y sinérgica de capacidades individuales y/o colectivas y de elementos internos o externos al propio deportista o equipo, determina que el perfil del entrenador deba responder a rasgos que necesariamente sobrepasan lo estrictamente técnico-deportivo (conducción del proceso de entrenamiento, dirección del equipo en la competición, conocimientos inherentes a la técnica, táctica y preparación condicional...) contem-

plando, paralelamente, otra serie de dimensiones que como mínimo responden al grado de complementarias.

Por lo dicho anteriormente, parece claro que la labor del entrenador no se circunscribe únicamente a su función de técnico deportivo especializado, sino que, además, debe abarcar otros aspectos que, conjuntamente con esta función y tan relevantes como ella, la completan. Desde nuestra perspectiva, entendemos que el conjunto de dimensiones que caracterizan la figura del entrenador como tal, se pueden englobar en cuatro grandes áreas de intervención (figura 1).

En la actualidad, toda entidad deportiva moderna, profesional o semi-profesional, asienta su funcionamiento en un plan estratégico de acción, también denominado proyecto de club, en el que se definen las líneas maestras de actuación en los diferentes niveles organizativos que la estructuran internamente. Parte esencial de este plan de organización general es, o debería ser, el denominado **proyecto deportivo**, en el que se recoge toda una filosofía de actuación en lo referente a la parcela deportiva del club (transmisión de valores y normas de conducta, definición de estilo de juego, directrices para la política de fichajes, caracterización de los objetivos deportivos...), y en el que una cuota elevada de la responsabilidad de estructurarlo y/o ejecutarlo, debería recaer en la figura del entrenador. Del mismo modo, pero en este caso en un plano menos conceptual y mas operativo, el entrenador deberá afrontar con rigor y profesionalidad, por un lado, la estructuración, dirección y control del trabajo de un equipo con el objeto de que éste obtenga y consolide un alto rendimiento en la competición, es decir, actuar como **técnico deportivo especializado**. Y por otro, debe ser capaz de establecer un sistema racional de **gestión de los recursos humanos** que tiene a su disposición con el fin de crear un clima lo más favorable posible para el trabajo en grupo en un contexto de condiciones de alta exigencia en términos de resultados. Por último, debido a la presión social que sufre (medios de comunicación, prestigio profesional, imagen pública...), otra de las facetas que caracteriza el abanico de competencias del entrenador, es la de de-

mostrar una actitud profesional que ponga en evidencia su habilidad/capacidad para las **relaciones públicas** en diferentes situaciones que se le presentarán, bien como generador o centro de información en su relación con diferentes estamentos (medios de comunicación, socios, directivos), o bien como elemento que debe contribuir a desenvolver y formar a la comunidad deportiva de su entorno a través de su participación en actos sociales, cursos o coloquios de su especialidad en donde procurará transmitir parte de su experiencia.

Finalmente, nos gustaría aprovechar la ocasión para destacar nuestra preocupación por la situación de incertidumbre, interinidad y condición de supervivencia en la que se encuentra actualmente la profesión de entrenador. La realidad actual del deporte profesional, con una clara tendencia mercantilista y empresarial, aboca al director deportivo a un contexto de actuación que se puede considerar contradictorio (figura 2). Por un lado, esta comercialización y mercantilismo del deporte le beneficia en todos aquellos ámbitos relacionados con su popularidad, consideración y prestigio social, rendimiento económico... Pero por otro, el técnico tendrá que pagar un alto tributo profesional que, a nuestro entender, se concretará en dos aspectos fundamentales:

- asumir que los resultados deportivos obtenidos son los que van a determinar y enjuiciar definitivamente la validez o pertinencia de su labor global como entrenador, sin valorarse la pertinencia y adecuación del trabajo diario desarrollado, "*Dictadura de resultados*".

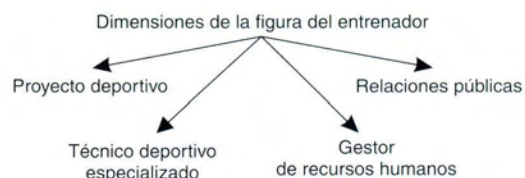


Figura 1. Dimensiones de la figura del entrenador.

- y asumir la potenciación de aquellas dimensiones que se acercan más a la realidad socio-deportiva descrita (relaciones públicas, gestión de recursos humanos...), en detrimento de la dimensión de técnico deportivo especializado, que consideramos verdadero núcleo y esencia de su labor como entrenador, "*Entrenador comunicador*"

## El entrenador como proyecto deportivo

*Sin un proyecto deportivo suficientemente maduro y sólido, el entrenador difícilmente conseguirá tener la necesaria serenidad, compostura e independencia para superar las diferentes crisis o accidentes competitivos que puedan surgir a lo largo de su trayectoria como entrenador.*

Además de los imprescindibles conocimientos técnico-tácticos y experiencias profesionales bien como practicante o bien como técnico, ser entrenador profesional exige la existencia de una filosofía de acción –proyecto deportivo– que encuadre y oriente, de forma general, toda su actividad. El pro-

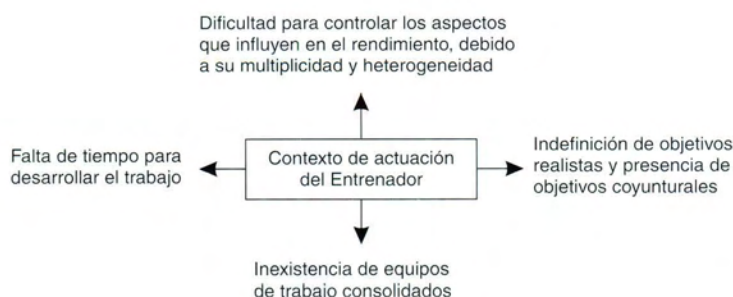


Figura 2. Representación esquemática del marco contextual de actuación del entrenador.



yecto deportivo podría ser entendido como el plan general de actuación en torno al cual se determinará la estructuración conceptual de una sociedad deportiva o club en su parcela deportiva: valores y normas de conducta, estilo/filosofía de juego, objetivos, política de fichajes... En el momento en que son solicitados los servicios profesionales de un entrenador cabría razonablemente preguntarse, en relación al proyecto deportivo, si el propio técnico será el autogenerador de un proyecto deportivo original para implantarlo con todas sus consecuencias en dicho club o sociedad deportiva, o bien, será el encargado de ejecutar un proyecto en mayor o menor grado ajeno a su persona y predefinido por el club o sociedad para su desarrollo inmediato.

Sea cual sea la circunstancia que envuelva al entrenador, éste, como cabeza visible y director operativo de dicho proyecto, deberá ostentar un estatuto de autoridad sobre el grupo de jugadores que le es asignado. En un primer momento, será necesario reconocérsele una **autoridad formal**, que deberá estar secundada por los dirigentes deportivos del club o sociedad al que representa, que le garantice el firme y reforzado desenvolvimiento de su ejercicio profesional. En un segundo momento, avalado por la puesta en evidencia de un conocimiento profundo relativo a la actividad que le ha sido encomendada, así como por su capacidad de persuasión y su dinámica personal, deberá progresiva y continuamente demostrar una **autoridad profesional** que le garantice el reconocimiento de su competencia laboral entre sus subordinados y/o colaboradores.

Las competencias del entrenador en lo referente a la confección del proyecto deportivo se verán reflejadas en cuatro aspectos sustanciales:

- Transmisión de valores y normas de conducta.
- Determinación de la filosofía/actitud de juego para el equipo.
- Determinación del perfil de jugador requerido para su desarrollo.
- Determinación de los objetivos deportivos.

#### CONCEPCIONES FUNDAMENTALES DEL FENÓMENO JUEGO

##### CONCEPCIÓN ESTRUCTURALISTA

- Juego como hecho complejo pero con ciertas regularidades o situaciones estándar.
- Plan de juego previsto u organizado.
- Predominio de lo colectivo sobre lo individual: el equipo como núcleo central.

##### CONCEPCIÓN FENOMENOLÓGICA

- Juego como hecho complejo y en cierto modo caótico e irregular.
- Plan de juego imprevisto o libre.
- Predominio de lo individual/grupal sobre lo colectivo: el jugador como núcleo central.

*Cuadro 1. Resumen de las diferentes concepciones fundamentales del técnico deportivo respecto al fenómeno juego.*

### **Transmisión de valores y normas de conducta**

La primera de las competencias del entrenador en relación a su faceta de proyecto deportivo, será de transmitir una serie de valores y normas de conducta a los jugadores que supongan una plataforma sobre la que asentar, atendiendo a criterios de responsabilidad y dignidad profesional, los comportamientos de éstos en lo referente a su actividad deportiva y social. En efecto, el entrenador debe responsabilizar al jugador en el sentido de que asuma la gestión de su carrera deportiva y se entregue decididamente a la tarea de proporcionar un rendimiento y espectáculo cada vez mayor en beneficio propio, del equipo y del deporte que practica.

### **Determinación de la filosofía/ actitud de juego para el equipo**

La definición de los rasgos caracterizadores de la filosofía/actitud de juego que orientará el comportamiento táctico-estratégico del equipo durante la competición, deberá responder a tres presupuestos fundamentales (basado en Castelo, 1996):

#### • **Carácter autónomo:**

La concepción del modelo de juego deberá estar en función tanto de la experiencia como de las propias convicciones o cultura táctica del entrenador. Será necesario situarse próximo a una de las concepciones fundamentales del fenómeno juego para, posteriormente poder implantarla o ejecutarla con la seguridad necesaria (Cuadro 1).

#### • **Carácter progresista:**

La conceptualización que el entrenador tenga del fenómeno juego deberá atender tanto a las grandes tendencias evolutivas de la modalidad, como a sus perspectivas de desarrollo. En efecto, sería anacrónico e inadecuado el intentar implantar un estilo de juego que ignorase las tendencias evolutivas de la modalidad deportiva y que no tuviese presente los avances experimentados en el juego a lo largo del tiempo.

#### • **Carácter adaptativo:**

La planificación del juego del equipo deberá atender a la especificidad de las características de los jugadores que lo componen, de tal forma que éstos puedan desarrollar natural y eficazmente sus propias cualidades e integrarlas en el proyecto común que representa el equipo.

Entendiendo como modelos de proyectos deportivos extremos los que o bien se fundamentan en base a la obtención de resultados deportivos inmediatos, o bien en base a la manifestación de una elevada cualidad de juego, el entrenador deberá situar su filosofía/estilo de juego a implantar, en un punto intermedio más o menos próximo a alguno de los extremos presentados (resultados/cualidad de juego), intentando mantener una estabilidad que le permita, en un primer momento, dar supervivencia a su proyecto deportivo y, posteriormente, asentarlo y afianzarlo con el objeto de alcanzar un equilibrio acentuado entre el compromiso ineludible de los buenos resultados y el compromiso deseable del buen juego.



### ***Determinación del perfil de jugador requerido para su desarrollo***

De forma resumida, la tercera de las competencias del entrenador en relación al proyecto deportivo será la de reclutar jugadores para el equipo, atendiendo a unos criterios predefinidos por él mismo en su proyecto. Aspectos como la edad (jóvenes, veteranos...), su procedencia (cantera, nacional, extranjero...), características tácticas (creativo, disciplinado, técnico, luchador...) o relación contractual (duración, cuantía de la ficha...) se tendrán en cuenta para operativizar la filosofía/estilo de juego conceptualizada por el entrenador.

### ***Determinación de los objetivos deportivos***

Finalmente, la cuarta y última de las competencias del entrenador será la de co-establecer, junto con los miembros directivos de la entidad, los objetivos deportivos para el equipo. Esta determinación de objetivos deberá afrontarse tanto desde un punto de vista temporal (plazos: corto o medio), como material u operativo (logros: clasificación, promoción de jugadores...) con el objeto de que las líneas de actuación técnica y administrativa confluyan y queden perfectamente definidas desde un principio, de tal forma que crisis coyunturales por las que pueda atravesar el equipo o sociedad no afecten decisivamente la realidad reflejada en el proyecto deportivo del club.

### ***El entrenador como técnico deportivo especializado***

Un entrenador profesional es un especialista y su actividad, como extractor de rendimiento de un grupo y como guía de las voluntades de un colectivo de deportistas, constituye una especialización profesional que hay que dignificar desde el conocimiento de los secretos del juego (A. Cruz, 1999).

Parece comúnmente aceptado que de las distintas dimensiones que constitu-

yen la figura del entrenador, la que más caracteriza su actividad profesional sea la tarea de técnico deportivo especializado. En efecto, el entrenador como técnico deportivo representa un papel protagonista en la conducción de un proceso pedagógico complejo, en el cual los jugadores participan adquiriendo nuevos conocimientos, perfeccionándolos o consolidándolos con el objetivo de proyectarlos positiva y adecuadamente en la competición deportiva.

Las tareas o atribuciones relacionadas con la dimensión de técnico deportivo especializado del entrenador podrían ser concretadas en un conjunto de áreas intervención que recogen los conocimientos y competencias fundamentales relativos a los aspectos críticos y esenciales de su actividad profesional, que es la de especialista en materia deportiva. Estas áreas de intervención podrían ser concretadas en los siguientes apartados:

- a) Conocimiento profundo de la modalidad deportiva.
- b) Formación de la plantilla y búsqueda de talentos.
- c) Dirección del partido.
- d) Dirección del entrenamiento.
- e) Formación permanente.

#### ***Conocimiento profundo de la modalidad deportiva***

Disponer de un conocimiento amplio y complejo de todos aquellos aspectos que caracterizan, de una forma íntima y particular, una modalidad deportiva, debe constituir el primer eslabón de una larga cadena de intervenciones que representa el proceso de entrenamiento deportivo. Este conocimiento profundo demandado, no debe restringirse exclusivamente a aquellos aspectos que habitualmente suelen derivarse de la propia experiencia práctica o vivencial del entrenador bien como jugador o como aficionado, sino que deberá abarcar otros ámbitos que también aporten información valiosa y necesaria para fundamentar el consecuente modelo de intervención, como son:

- Historia del deporte.
- Aspectos reglamentarios y morfo-funcionales específicos.
- Modelo de rendimiento competitivo:
  - ♦ Parámetros individuales:
  - ♦ Fundamentos técnico-tácticos.
    - Aspectos físico-condicionales y bio-fisiológicos.
    - Parámetros colectivos:
    - Fundamentos táctico-estratégicos.
- Conocimiento del estado actual de la modalidad deportiva:
  - ♦ Base de datos (scouting) de equipos y jugadores nacionales e internacionales.
  - ♦ Estudio del mercado de jugadores.
- Posible líneas de evolución presentes y futuras de la modalidad.

### ***Formación de la plantilla y búsqueda de talentos***

El proceso de formación de un equipo puede constituir una tarea relativamente simple y poco problemática, o bien puede resultar un trabajo complicado y de varios años de duración. La confección de una plantilla de jugadores representa una tarea en la que inciden numerosos aspectos que, en algunos casos, sobrepasan lo estrictamente técnico y, por tanto, condicionan notablemente los intereses, apetencias y tomas de decisión del propio entrenador en referencia a este apartado. La limitación económica del club para contratar o renovar jugadores, la presencia de jugadores no interesantes con contrato en vigor... (en términos extradeportivos); o bien, el propio desarrollo de la competición en cuanto a obtención de resultados negativos o aparición de conflictos internos (en términos deportivos), son, entre otros, factores que condicionan significativamente la formación de una plantilla y que, consecuentemente esta labor pueda dilatarse excesivamente en el tiempo, llegando a crear altos grados de inestabilidad deportiva y administrativa en el seno del club.

A nuestro entender, las fases o etapas que cronológicamente se deben ir cubriendo para la formación de una plantilla quedan reflejadas en la figura 3.



1.ª Proyecto deportivo del club como punto de partida: definición de objetivos socio-deportivos de la temporada.

→ 2.ª Valoración de la disponibilidad económica de la entidad: elevada/media/limitada.

→ 3.ª Análisis del estado actual de la plantilla: características, edad y condiciones contractuales de los jugadores en nómina/puestos específicos por cubrir/volumen de plantilla deseada

→ 4.ª Reclutamiento o contratación de jugadores: bajas (finalización de contrato, rescisión de contrato, lesiones, cesiones a otros clubs...)/altas (fichajes, promoción interna, recuperación de jugadores cedidos...)/jugadores en fase de observación o prueba.

→ 5.ª Desarrollo de la competición: resultados/conflictos internos.

→ 6.ª Reorientación en el reclutamiento o contratación de jugadores: altas/bajas.

Figura 3. Ordenación cronológica de las fases o etapas en la formación de una plantilla.

Otra de las atribuciones de orden técnico de un entrenador es la constante búsqueda de talentos que de forma inmediata, o en un futuro más o menos próximo, puedan ser integrados en la disciplina del equipo. Como

afirman Bauer y Ueberle (1988), la disposición y capacidad del entrenador para desempeñar esta difícil función, que exige mucho tiempo y dedicación casi permanente, varía notablemente. En este sentido es reco-

mendable disponer de una amplia red de observadores (empleados del club, colaboradores, amigos...) que participen de forma coordinada con el entrenador en esta labor.

### Dirección del partido

De las distintas áreas de intervención del entrenador en su faceta de técnico deportivo especializado, sin lugar a dudas la que tiene una mayor transcendencia de cara a la opinión pública es la de dirección del partido o competición. El acontecimiento competitivo es un proceso complejo en donde el entrenador ha de atender a varios cometidos que afectan, de forma directa, al antes, durante y después de la celebración del encuentro.

En este sentido, en la figura 4 aparece reflejada la secuencia de cometidos que temporalmente debe afrontar el entrenador en la dirección del partido.

Finalmente, es interesante resaltar que durante el partido, debido a la velocidad con la que se suceden los acontecimientos del juego, alto grado de tensión y estado emocional a veces crítico de los participantes... el entrenador se encuentra con un reducido margen de posibilidades para influir en los jugadores y en sus rendimientos, lo que supone una dificultad añadida a su labor de dirección.

### Dirección del entrenamiento

En el momento actual es frecuente observar cierto debate y polémica entre los entrenadores de cuño más innovador y entrenadores más clásicos respecto a la forma de desarrollar su trabajo. En esta faceta, es evidente que los procedimientos de entrenamiento en los deportes de equipo están cambiando bastante en los últimos tiempos. Las aportaciones de la psicología en materia de aprendizaje, junto con el mayor conocimiento científico existente en referencia a los contenidos y naturaleza del propio juego, han contribuido notablemente a que se establezca una mayor coherencia y significatividad entre la denominada lógica del juego y lógica didáctica de intervención, obteniéndose como resultado una optimización de los procesos de entrenamiento del jugador y del equipo.

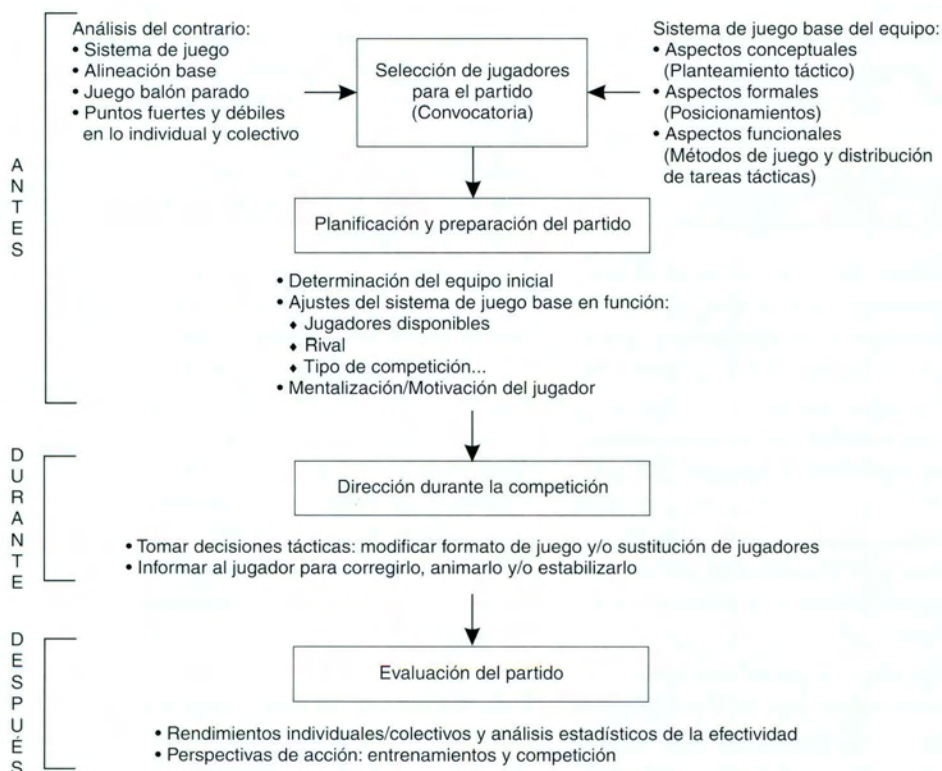


Figura 4. Secuencia de cometidos del entrenador en la dirección del partido: caso fútbol.



No cabe duda que las competencias de un entrenador en relación al proceso de entrenamiento no se circunscriben exclusivamente al trabajo práctico, observable externamente, que desarrolla diariamente a pie de campo (véase figura 5). Entrenar también supone la realización de una labor oscura, pero no por ello menos importante, que se traduce en un ejercicio de reflexión y análisis previo relativo, entre otras cosas, al modelo de rendimiento competitivo (jerarquización de los factores de rendimiento), a la organización de los contenidos, medios y métodos de trabajo (programaciones, niveles de intervención, diseño y administración de tareas...), etc., que desembocará finalmente en una escenificación práctica de todo este proceso en cada sesión de entrenamiento.

### Formación permanente

El deporte, al igual que otros ámbitos de nuestra sociedad, constituye una realidad en permanente cambio y evolución en la que el entrenador, como parte activa del mismo, no debe estar al margen ignorando todas aquellas modificaciones que constantemente aparecen a pesar de que, tal y como afirma Araujo (1995), cambiar constituye un hecho de una enorme dificultad, principalmente porque se opone a una filosofía de vida en donde se privilegia la estabilidad en detrimento del cambio y se tiende a rechazar todo aquello que de algún modo difiere de nuestros comportamientos habituales. En efecto, el entrenador, para evolucionar debe hacer un importante esfuerzo por abstraerse y distanciarse de la frenética actividad diaria que supone entrenar a un equipo profesional para de este modo poder disfrutar de un clima menos tenso que le posibilite reflexionar y recabar información relativa, entre otras cosas, al conocimiento de las tendencias tácticas actuales, sistemas de entrenamiento modernos, análisis de los equipos más destacados..., todo ello a través de la recopilación de informes elaborados por colegas o colaboradores, lectura de artículos de prensa deportiva o especializada, visionado de videos y partidos, asistencia a congresos de la especialidad... Toda esta formación

permanente y de actualización del entrenador le garantizará, por un lado, la posibilidad de evolucionar como técnico deportivo y no quedarse estancado en sus conocimientos y, por otro, la aplicación de todas aquellas novedades que considere puedan enriquecer su actuación cotidiana en la responsabilidad de dirigir un grupo con objetivos de rendimiento permanentes.

### El entrenador como gestor de Recursos Humanos

Un entrenador que no repare en la complejidad de los hombres a los que enseña, organiza y dirige, será un entrenador incompleto.

La función del entrenador en el ámbito del deporte profesional presenta evidentes puntos en común con la de un gestor de una empresa. En cuanto a este apartado, tal y como afirma Araujo (1995), la actividad de ambos se relaciona con la gestión de si-

tuaciones complejas, en contextos de intervención en cierto modo turbulentos o inestables, presentándose el entrenador como un gestor operativo de unos recursos humanos entre los cuales tiene que establecer un sistema racional de organización (técnico y disciplinario) orientado a conseguir unos objetivos comunes que individualmente no serían posibles de alcanzar. Continuando con la analogía que objetivamente se puede establecer entre un gestor empresarial y la actividad directiva de un entrenador, se podrían concretar como actuaciones básicas del técnico deportivo como gestor tres grandes líneas:

### Establecer contactos interpersonales

En esta faceta, el entrenador, con el objeto de dirigir convenientemente las actividades consubstanciales a su cargo, desempeñará principalmente una labor mediadora entre

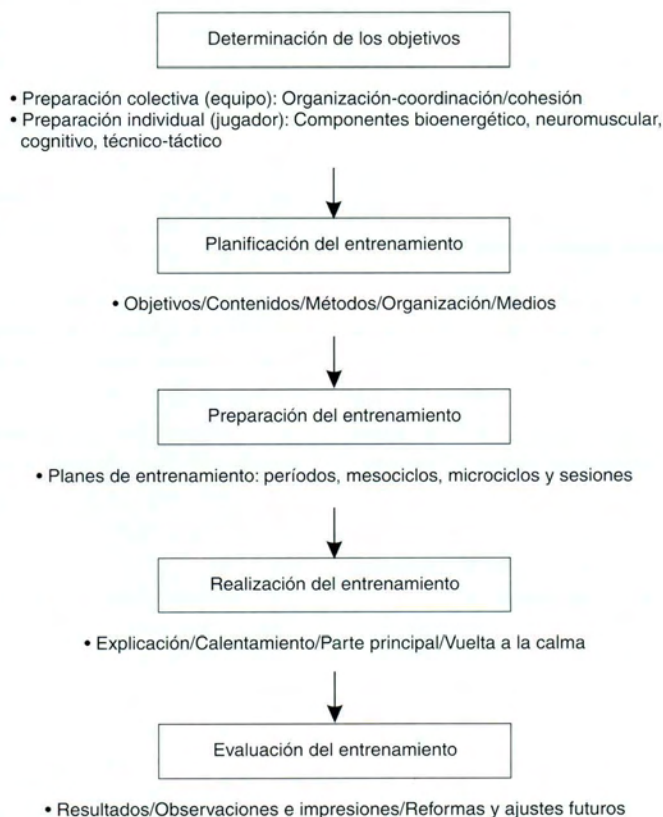


Figura 5. Apartados específicos relativos al diseño y materialización del proceso de entrenamiento.



## FUNCIONES BÁSICAS DEL ENTRENADOR COMO GESTOR (Basado en A. Hubel, 1991)

ESTABLECER CONTACTOS INTERPERSONALES	TRANSMITIR INFORMACIÓN	TOMAR DECISIONES
<b>Representante</b> Constituye una de las cabezas visibles del club o sociedad.	<b>Receptor</b> Capta cualquier tipo de información útil para su trabajo.	<b>Emprendedor</b> Inicia o propicia cambios para mejorar la eficacia del equipo (contratación o baja de jugadores, modificaciones en el sistema de juego o de entrenamiento).
<b>Líder</b> Dirige responsablemente las actividades de los jugadores desde un punto de vista técnico y disciplinario, así como a los cuerpos auxiliares (técnico, médico, utilleros...) para conseguir los objetivos propuestos.	<b>Diseminador</b> Transmite internamente (equipo, auxiliares, consejo de administración...) total o parcialmente la información acumulada.	<b>Manejador de problemas</b> Intenta resolver, lo antes posible, las anomalías que se hayan presentado (medidas disciplinarias)
<b>Enlace</b> Interactuará con personas de dentro (cuerpo directivo) o fuera (representantes, medios de comunicación) del club para tomar decisiones y resolver problemas.	<b>Portavoz</b> Transmite información a personas ajenas al club (medios de comunicación, masa asociativa...)	<b>Negociador</b> Realiza pactos con las personas relacionadas con la entidad (jugadores, cuerpo auxiliar...)

Tabla 1. Resumen de las distintas líneas de actuación del entrenador como gestor deportivo.

los diferentes elementos (jugadores, auxiliares, directivos, administrativos...) que conforman el esqueleto de una sociedad deportiva. En unos casos como representante del club al que pertenece o enlace entre personas de dentro o fuera del mismo y, en otros, incluso como líder.

### Transmitir información

En esta segunda línea de actuación como gestor, el entrenador estará abierto, activo y atento para recopilar todo tipo de información que surja en su entorno, para así, posteriormente, poder canalizarla y utilizarla convenientemente en beneficio propio y del equipo, transmitiéndola parcial o totalmente dentro (equipo, auxiliares, consejo de administración...) o fuera (medios de comunicación) del seno del club.

### Tomar decisiones

Como última línea de actuación el entrenador propondrá iniciativas que mejoren la eficacia técnica y disciplinaria del grupo de jugadores, así como estará disponible para adoptar una actitud negociadora que le permita resolver las anomalías que circunstan-

cialmente vayan apareciendo en el desempeño de su trabajo.

En esta misma línea Cruz (1999) afirma que el entrenador de un equipo, en último término, trabaja con la voluntad de aquellos a quienes entrena y guía, teniendo que vencerlos para organizarlos, entenderlos para controlarlos y finalmente ofrecer seguridad en sus conocimientos para coordinarlos (véase tabla 1).

Continuando con el análisis de la dimensión del entrenador como gestor de recursos humanos, éste, para desempeñar correctamente las funciones básicas de director del grupo deportivo, deberá utilizar adecuadamente los distintos estilos y medios directivos que están a su alcance y le garanticen una eficaz actuación (véanse tablas 2 y 3).

Es conveniente resaltar que tanto los estilos como los diferentes medios directivos no serán aplicados de manera indiscriminada por parte del entrenador. Éstos necesariamente tendrán que ser analizados en función de la situación específica en la que éste se encuentre. Así, Castelo (1996) afirma que no existe para el técnico deportivo una línea de conducta radical, inmutable, permanente y válida, conservadora de su efica-

cia a lo largo del tiempo. El entrenador adoptará una posición coherente que le permita estar, simultáneamente, próximo y alejado de sus jugadores. Próximo porque debe comprender y participar de las preocupaciones y esperanzas de sus jugadores, y alejado, porque debe ser el garante del interés colectivo exigiendo, ordenando y dirigiendo a los mismos.

### El Entrenador como Relaciones Públicas

No existe un perfil ideal de entrenador deportivo, no hay una sola forma de estar en el deporte, sin embargo, las cualidades de personalidad y sociabilidad del entrenador desempeñan un papel fundamental.

Cada vez más la denominada imagen pública juega un papel más importante en la consideración social y prestigio profesional del entrenador. Así, el entrenador como generador o centro de información en su relación con los medios de comunicación, como portador y divulgador del proyecto deportivo del club o sociedad a la que representa, como coordinador y protagonista



de las relaciones con personas del entorno del club (directivos, socios, managers...) o como elemento que debe contribuir a desarrollar y formar a la comunidad deportiva de su entorno a través de su participación en libros, revistas, coloquios y cursos de su especialidad en donde procurará transmitir parte de su experiencia profesional, está sometido casi diariamente a una elevada y desgastadora sollicitación pública de su persona. Al entrenador, hoy en día, se le exige una actitud profesional cuyas repercusiones socio-deportivas sean positivamente reconocidas por los diferentes agentes deportivos y por el público en general.

Se observa en la realidad del deporte profesional actual cómo esta faceta de relaciones públicas del entrenador condiciona, a veces desmesuradamente, tanto positiva como negativamente su trabajo como técnico deportivo especializado (dirección de equipo, diseño de entrenamiento...). Se aprecia frecuentemente cómo entrenadores que reúnen la capacidad de transmitir una imagen positiva de su persona logran atenuar rachas de resultados claramente negativos. Por el contrario, también se identifican casos en los que buenos o excelentes resultados deportivos se ven ensombrecidos por mostrar el entrenador una actitud pública distante, caracterizada por una falta de comunicación con medios de prensa, masa social o jugadores.

Sin embargo, es especialmente en las situaciones adversas (crisis de resultados o de estructura de juego) el momento en donde los atributos de personalidad del entrenador se hacen sentir en mayor grado. En esta misma línea Castelo (1996) apunta cuatro actitudes públicas que habitualmente se observan en el entrenador en situaciones críticas:

- Ser fatalista a la hora de encarar la realidad de la situación.
- Autodefensa, buscar disculpas en elementos ajenos a su propia responsabilidad (fortuna, arbitraje, actitud de los jugadores...).
- Asumir responsabilidades y esperar por la próxima oportunidad para luchar aún más para conseguir los objetivos.

#### ESTILOS DIRECTIVOS

<b>Dirección Dictatorial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilo basado en la imposición de orden y disciplina.</li> <li>• El entrenador raramente concede una libre iniciativa a los miembros del grupo.</li> </ul>
<b>Dirección Liberal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilo basado en las relaciones afectivas.</li> <li>• El entrenador evita asumir la responsabilidad de las grandes decisiones por temor a ser considerado autoritario.</li> </ul>
<b>Dirección Democrática</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilo basado en la participación y cooperación.</li> <li>• El entrenador admite la iniciativa y creatividad individual en determinados casos.</li> </ul>

Tabla 2. Resumen de los distintos estilos directivos del entrenador como gestor deportivo.

#### MEDIOS DIRECTIVOS

<b>Conversación Individual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La conversación individual entre entrenador y jugador es interesante para: <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Despertar y reforzar la motivación del jugador.</li> <li>◆ Aclarar críticas y solucionar problemas personales del jugador.</li> <li>◆ Matizar aspectos técnico-tácticos específicos.</li> </ul> </li> </ul> <p>(En casos especialmente críticos se aconseja la presencia de una tercera persona como espectador, testigo o mediador)</p>
<b>Exposición Grupal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información y exposición de opiniones personales, formación teórica del equipo, reglas de comportamiento interno.</li> </ul>
<b>Crítica de Partidos y Jugadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crítica positiva.</li> <li>• Crítica negativa.</li> </ul>

Tabla 3. Resumen de los distintos medios directivos del entrenador como gestor deportivo, basado en Bauer y Ueberle (1988).

- Mostrar un estado emocional sereno, frío y analítico con el objeto de buscar soluciones ponderadas a los conflictos.

Para concluir hay que decir que es evidente que no existe un perfil único de entrenador, por lo que nos parece lógico afirmar que cada técnico deberá actuar responsable y consecuentemente de acuerdo a sus propias características y limitaciones profesionales y personales.

### Síntesis

Es indiscutible la relevancia adquirida por el deporte profesional en la sociedad actual. También es evidente que la intervención del entrenador en este sector debe sobrepasar la mera conducción del proceso de entrenamiento deportivo, la dirección de los equipos en competición, los conoci-

mientos relativos a la táctica, técnica y preparación condicional... Se hace imprescindible, pues, que los entrenadores ligados al deporte profesional asuman una participación activa en el ámbito social, cultural y político, teniendo como horizonte el desarrollo del deporte en general y de la modalidad deportiva a la que se dedique en particular. Con la elaboración de este artículo hemos pretendido aportar nuestras opiniones, desde una perspectiva globalista y multifacética, relativas al trabajo del técnico deportivo en el deporte profesional. Hemos intentado defender la dimensión del entrenador como técnico deportivo especializado, sin olvidarnos de otras facetas complementarias que marcarán decisivamente su actuación, en un contexto deportivo cada vez más comercializado, profesionalizado y, desafortunadamente, bastante inestable y con gran incertidumbre para su cometido profesional (véase figura 6).





Figura 6. Resumen acerca de las dimensiones y competencias de la figura del entrenador.

## Referencias

- ARAÚJO, J. (1995), *Manual do treinador do desporto profissional*. Oporto: Campo das letras.
- BAUER, G. y UEBERLE, H. (1988), *Fútbol, factores de rendimiento, dirección de jugadores y del equipo*. Barcelona: Martínez Roca.
- CASTELO, J. (1996), "O treinador desportivo, perfil e competencias". En *Metodología do treino desportivo*, pp. 610-647. Lisboa: Edições FMH
- CRUZ, A. (1998), *Fútbol: análisis del juego, terapia correctora*. Madrid: Gymnos.
- HUBEL, A. (1991), *Le management*. Bélgica: Marabout.